



POR CAIO DAVANZO

Sócio e diretor de Papel e Celulose da Falconi

CUSTO SOBE, PREÇO NÃO ACOMPANHA – ONDE SOBRA MARGEM?

MAGNIFIC



A indústria de celulose e papel está diante de um descompasso perigoso. De um lado, o custo logístico e energético subiu de forma abrupta, com o conflito no Oriente Médio levando o petróleo Brent a romper a casa dos US\$ 100 por barril em 2026. Além disso, há o desvio de rotas marítimas pelo Cabo da Boa Esperança, evitando o Estreito de Ormuz e o Mar Vermelho, fazendo o frete disparar em até

400% em algumas rotas internacionais. Do outro lado, o preço da celulose de fibra curta segue travado por um mercado em sobreoferta estrutural, oscilando na faixa de US\$ 500 a 590 por tonelada segundo dados da Fastmarkets e da Norexco. O resultado é simples de enunciar e difícil de administrar, com o custo subindo, o preço não acompanhando, e a margem ficando espremida no meio.

Esse não é um evento isolado que se resolve com paciência até a próxima virada de ciclo. É a condição estrutural do setor nos últimos anos. Capacidade global em expansão, *players* chineses e sul-americanos ampliando oferta, e do lado dos insumos, uma cadeia logística cada vez mais exposta a choques geopolíticos que fogem ao controle de qualquer operação industrial isolada. Empresas que tratam esse cenário como anomalia temporária tendem a esperar a correção de preço que talvez não venha no ritmo necessário.

O erro mais comum é tratar a pressão de custo como justificativa automática para repasse ao cliente. Em um mercado com poder de precificação, isso funciona. Já em um mercado de sobreoferta, repassar custo sem antes esgotar a eficiência interna significa perder posição comercial exatamente quando o concorrente mais disciplinado ganha espaço. O diagnóstico correto não é “os custos subiram, logo o preço deve subir”. É “os custos subiram, logo a operação precisa absorver parte do choque sem sacrificar margem”.

Essa absorção não acontece por decreto. Ela exige atuar em frentes específicas, com donos e ritos claros, não apenas um discurso genérico de corte de despesas.

A primeira frente é a eficiência energética e de insumos químicos, que respondem por parcela relevante do custo variável e são os primeiros a sentir o repasse de custos de frete e energia. Revisar consumo específico, otimizar dosagem e renegociar contratos de suprimento com base em indexadores mais defensáveis reduz a exposição direta ao choque externo antes que ele chegue ao resultado.

A segunda frente é a logística integrada, que deixou de ser departamento de retaguarda para se tornar variável estratégica. Revisar modais, consolidar cargas, reavaliar contratos de frete e testar alternativas menos expostas à volatilidade marítima internacional muda a equação de custo de forma mais duradoura do que qualquer negociação pontual de preço.

A terceira frente é o mix comercial. Nem todo cliente, nem todo contrato, absorve o mesmo nível de repasse. Segmentar carteira por sensibilidade a preço e por poder de negociação permite proteger margem onde é possível e usar volume como alavanca onde não é, em vez de aplicar reajuste uniforme que penaliza indiscriminadamente a base mais fiel.

A quarta frente é a disciplina de custo fixo, muitas vezes a mais negligenciada justamente porque não reage tão rápi-

do ao choque externo. Revisar estrutura, terceirização e nível de atividade administrativa libera fôlego que compensa parte da pressão vinda de fora, sem depender de nenhuma variável de mercado.

A liderança tem papel decisivo nesse processo, e ele não é o de comunicar reajuste de preço ao cliente na primeira oportunidade. É o de sustentar a disciplina de execução dessas frentes mesmo quando a pressão de curto prazo empurra para a saída mais fácil, que é repassar custo e esperar o mercado aceitar. Liderar aqui significa proteger o rito de acompanhamento de indicadores de custo com a mesma constância com que se acompanha volume e receita, e não deixar que a urgência do choque externo substitua o método pela reação.

No setor de celulose e papel, essa disciplina tem um agravante conhecido. A integração entre operação, comercial e logística é mais estreita do que em quase qualquer outra indústria de base. Um choque de frete não fica isolado na área de suprimentos, ele se propaga para o custo de entrega ao cliente final, para a competitividade de exportação e para a decisão de que mercado priorizar quando a capacidade é limitada. Empresas que já têm essa integração madura sentem essa barreira, mas absorvem parte dela internamente. As que ainda tratam operação, comercial e logística como silos independentes sentem o impacto inteiro, sem filtro.

As empresas que tratam esse momento como oportunidade de reforçar eficiência saem do ciclo mais enxutas e mais competitivas. As que tratam como desculpa para repassar custo sem questionar a própria estrutura saem com menos margem e menos espaço de negociação para o próximo choque, que sempre vem.

Os custos sobem todo ano, em algum ponto do mundo. Margem não se protege esperando o preço acompanhar, se protege na disciplina de quem gerencia o que está sob seu controle. ■



Falconi

Fundada no Brasil há quatro décadas, a Falconi é uma consultoria de gestão empresarial e de pessoas que usa tecnologia de ponta e inteligência de dados para acelerar a geração de valor sustentável para seus clientes. Com projetos em mais de 40 países, atua em 50 diferentes segmentos da economia, diferenciando-se pela capacidade de implementação de projetos em nível estratégico (estratégia, modelo de negócios e estrutura organizacional), tático (implementação e alinhamento de processos e metas) e operacional (alinhamento e acompanhamento de operações).

E-mail: assessoria@falcons.com